

Kennzahlen für erfolgreiches Management von Organisationen

Umsetzung von EFQM Excellence -
Qualität messbar machen

Ausgearbeitet von



der Arbeitsgruppe 142 „Kennzahlen“
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ),
August-Schanz-Straße 21A, D-60433 Frankfurt am Main

Inhalt	Seite
Vorwort	6
1 Einleitung	
2 Begriffe	10
3 Grundlagen	13
3.1 EFQM-Modell für Excellence	13
3.1.1 Berechnung der EFQM-Gesamtpunktzahl	15
3.2 Prozessmodell der ISO 9000-Familie	16
3.3 Kennzahlen	18
3.3.1 Klassifikation von Kennzahlen	20
3.4 Indikatoren	21
3.5 Abgrenzung der Begriffe zu Daten, Informationen und Kennzahlen	21
3.6 Messverfahren	22
3.7 Datenpflege	22
3.8 Kennzahlensysteme	23
3.9 Kennzahlen und Kennzahlensysteme als Führungsinstrument	25
Kennzahlen für die Kriterien des EFQM-Modells für Excellence	26
4.1 Führung	26
4.1.1 Grundlagen	26
4.1.2 Beispiele für Kennzahlen	27
4.2 Politik und Strategie	28
4.2.1 Grundlagen	28
4.2.2 Beispiele für Kennzahlen	29
4.3 Mitarbeiter	29
4.3.1 Grundlagen	29
4.3.2 Beispiele für Kennzahlen	31
4.4 Partnerschaften und Ressourcen	32
4.4.1 Grundlagen	32
4.4.2 Beispiele für Kennzahlen	32
4.5 Prozesse	33
4.5. Grundlagen	33
4.5.2 Beispiele für Prozesse	36
4.6 Kundenbezogene Ergebnisse	36
4.6.1 Grundlagen	36
4.6.2 Beispiele für Kennzahlen	40
4.7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	49

4.7.1 Grundlagen	49
4.7.2 Beispiele für Kennzahlen	49
4.8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	51
4.8. Grundlagen	51
4.8.2 Beispiele für Kennzahlen	51
4.9 Wichtige Ergebnisse der Organisation	52
4.9.1 Grundlagen	52
4.9.2 Beispiele für Kennzahlen	52

5 Zusammenfassung 58

Anhang A1

A1.1 Erhebungsbogen für Kennzahlen	59
A1.2 Fragebogen zur Beurteilung der Führung	60
A1.3 Fragebogen zur Beurteilung der Zusammenarbeit	61
A1.4 Fragebogen zur Beurteilung der Politik und Strategie	62
A1.5 Fragebogen zur Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit	63
A1.6 Fragebogen zur Ermittlung der Stimmung in der Organisation	64
A1.7 Fragebogen zur Ermittlung der Stimmung in der Organisation	65
A1.8 Beispiel einer Lieferantenbeurteilung	68
A1.9 Beispiel eines Reklamationsformulars	69
A1.10 Fragebogen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit	70
A1.11 Fragebogen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit	71
A1.12 Fragebogen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit	72
A1.13 Fragebogen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit	73
A1.14 Fragebogen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit	74
A1.15 Fragebogen zur Erfassung und Beurteilung von Ideen	75
A1.16 Formular zur Ermittlung der Durchlaufzeiten	77
A1.17 Fehlersammelkarten	78

Anhang 2

Tabelle der Kennzahlen	79
------------------------	----

Anhang 3

Fragebogen zum DGQ-Band 14-24 „Kennzahlen für erfolgreiches Management von Organisationen“	85
--	----

Anhang 4

A4.1 Literaturverzeichnis	86
A4.2 Verzeichnis der Abkürzungen	90
A4.3 Stichwortverzeichnis	91

Bilderverzeichnis

Bild 3-1: EFQM-Modell	13
Bild 3-2: Wirkungsweise des EFQM-Modells	14
Bild 3-3: Prozessmodell der ISO 9000-Familie	16
Bild 3-4: Forderungen an Kennzahlen	18
Bild 3-5: Kriterien für die Prüfung von Kennzahlen	18
Bild 3-6: Klassifikation von Kennzahlen mit Beispielen	20
Bild 3-7: Verdichtung von Daten zu Informationen und Kennzahlen	21
Bild 3-8: Forderungen an Kennzahlensysteme	23
Bild 3-9: Cockpit-Chart	24
Bild 3-10: Einführung eines Kennzahlensystems	24
Bild 4-1: Forderungen an die Führung	26
Bild 4-2: Darstellung mehrerer Kriterien zum Thema Führung	27
Bild 4-3: Zusammenhänge der Politik und Strategie	28
Bild 4-4: Einflussfaktoren der Arbeitsleistungen und -Zufriedenheit	30
Bild 4-5: Prozessmodell	33
Bild 4-6: Prozesshierarchie	34
Bild 4-7: Einteilung der Aktivitäten bzw. Prozessschritte	34
Bild 4-8: Beispiel der Prozessaufteilung eines Unternehmens	35
Bild 4-9: Ergebnisse von Erlebnissen nach dem Kauf	37
Bild 4-10: Kennzahlen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit	38
Bild 4-11: Lücken (Ziffern 1 bis 5), die zur Kundenunzufriedenheit führen	39
Bild 4-12: Servicegrad	41
Bild 4-13: Anteil der Stammkunden am Umsatz	42
Bild 4-14: Leistungsfähigkeit aus Kundensicht	43
Bild 4-15: Beispiel eines Kriteriums einer Lieferantenbewertung	44
Bild 4-16: Beispiel zur Auswertung des Flexibilitätsgrades	45
Bild 4-17: Frequenzrelevanz von Problemen	47
Bild 4-18: Unterschied zwischen der Kundenerwartung und dem Kundeneindruck	47
Bild 4-19: Entwicklung der Beschwerden pro Quartal	48
Bild 4-20: Stimmungsbarometer	50
Bild 4-21: Hauptnutzungszeit	53
Bild 4-22: Fehlerfreiheit der Aufträge	54
Bild 4-23: Zeitverteilung der Aufträge	55
Bild 4-24: Fehlerkosten	56